منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية

د. بوقرة رابح

مقدمة

عمل المسيرين، العلماء، المهندسين، وحتى القانونيين يتمثل في صنع القرارات وحل المشكلة من خلال الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بالإضافة إلى ذلك وضع الأهداف. وحيث إن حل المشكلة يتمثل في : ترتيب الأمور ووضع الأهداف وهندسة الأحداث، بينما صنع القرار يتمثل في التقييم والاختيار، فان عملية حل المشكلة وصنع القرار من خلال هذه الخطوات تعتبر مهمة جدا للمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة.

فعلى المستوى القومي أو الوطني توجد مجموعة من المشاكل تتطلب اهتماما (مثل الميزانية العامة للدولة، ميزان المدفوعات، الإعانات ،الأمن الوطني ، وغيرها) بينما على مستوى المؤسسة الاقتصادية فتتمثل في (تحسين الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين المنتج، اختيار الاستثمارات، وغيرها) أما على حياة الأفراد فتتمثل في (اختيار نمط معيشي معين، قرارات الشراء، قرارات الاستهلاك، العلاقة مع المؤسسة المنتجة، وغيرها من القرارات).

ففي دراسة لــ: **Mintzberg** 1973" تأثير الدارسات على أعمال المسيرين حول ما يفترض القيام به وما يفترض عدم القيام به" وجد أن المسيرين عادة ما يهملون منهجية صنع القرار وحل المشكلة، ويعتمدون على منطق معين يمكن أن يكون سائدا من قبل أو متبعا بطريقة روتينية. مما يعني أن المسيرين يعملون تحت مجموعة ضغوط تخص طبيعة المشكلة التي يتعاملون معها وبالتالي فالتسيير في هذه الحالة قائم على منهج إيجاد الحل الآني للمشكلة المطروحة دون الاستعمال للمنهجية العلمية التي تعالج المشكلة وفق خطوات منهجية تتساير وطبيعة المشكلة.

وقد توصل **Isenberg 1984** إلى هذه النتيجة في تحليله إلى كيفية حل المشكلة من طرف المسير، حيث لاحظ أن المسيرين لا يتبعون المنهج المنطقي أي المنهجية العلمية لتحديد المشكلة وتحديد المؤثرات المحتملة ومحاولة حالها وفق هذه المنهجية، بل كان العمل ينطلق من فكرة عامة للتعامل مع العدد المتكرر من المشاكل المطروحة.

كثيرا من الأعمال تمت من طرف الكثير من الباحثين تخص صنع القرار وحل المشكلة، لكن ما يلاحظ أنها غير كافية وتحتاج إلى المزيد من الأعمال لتذيل العقبات أما المسيرين من جهة وإقناعهم

بإتباع الخطوات المنهجية العلمية في معالجة المشاكل المطروحة أمامهم وخاصة في صنع القرار وحل المشكلة حيث أكد H.Simon عن عمر يناهز التسعين سنة، أن صنع القرار وحل المشكلة يتطلب عمل مكثف من طرف الباحثين للوصول إلى نتائج تستطيع خدمة صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كما ترجى كل العالم للعمل على المحور للوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما أكد في هذا الصدد Benhers 1983 بان صناع القرار في المؤسسة الاقتصادية يجي عليهم معرفة مجموعة من المراحل حيث أن هذه المراحل تعتبر الموجه الأساسي لصنع القرار وحل المشكلة، ولاحظ بأن هذه الخطوات يمكن أن تعرف كذلك بعمليات، عناصر، مكونات، مجموعة عمليات وغيرها من التسميات للمراحل المنهجية لصنع القرار وحل المشكلة.

وحيث أن كل مرحلة من مراحل صنع القرار وحل المشكلة تتطلب منهج عمل ما، بحيث إتباع منهج أو نموذج يمكنه أن يؤدي إلى نتيجة عمل، ومن خلال السنوات الماضية، لوحظ الكثير من المناهج أو النماذج التي اعتمدت كمراحل للوصول إلى صنع القرار وحل المشكلة لكن بقيت تقريبا محبوسة على مستوى البحوث العلمية وخاصة في الدول مثل الجزائر.

قبل التطرق إلى أساسيات منهجية صنع القرار ن يتم معرفة صنع القرار من خلال التالي.

1- تعريف صنع القرار

لكل مؤسسة اقتصادية أو خدمية مفهومها الخاص في تعريف صنع القرار، فيرجعه البعض على أنه عملية مشاركة اتخاذ القرارات بين الأفراد (المسيرين والعاملين) داخل المؤسسة لتوحيد الرأي والاقتناع به، وبالتالي التفاني في تنفيذه بكل دقة وعدم معارضته، ويراه البعض الأخر على أنه " اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل "[1].

لذا فصنع القرار يعتبر جوهر العملية الإدارية في أي مؤسسة مهما يكن نشاطها، لأن مسيري المؤسسة مطالبين بإصدار القرارات والأوامر من جهة وضرورة تطبيقها من جهة أخرى من أجل تحقيق الهدف المطلوب.

ويستعمل مفهوم عملية صنع القرار لتحديد الإستراتيجية المثلى في حالة ما متخذ القرار تواجهه العديد من بدائل القرارات وحالات الطبيعة المستقبلية غير المعروفة[2].

كما تعني عملية صنع القرار " العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين وبالتالي الاختيار بين البدائل "[3]. وهذا يعني أن أساس اتخاذ القرار هو " وجود البدائل والاختيار من بينها، فإذا لم توجد البدائل، فإن متخذ القرار ليس في حاجة لاتخاذ قرار ما نتيجة

عدم وجود مجال للاختيار " [4] . فوجود البدائل يعني وجود مشكلة ممثلة في الاختيار بين البدائل المطروحة، وعدم وجودها ينفي الاختيار وبالتالي عدم اتخاذ القرار.

والإدارة في اختيارها الهادف للبديل الأنسب لا شك أنها تتأثر بالعوامل البيئية المؤكدة الحدوث والعوامل غير المعروفة والتي ممكنة الحدوث مستقبلا

ويعرف صنع القرار أيضا بأنه " الأمر الذي تصدره سلطة أعلى إلى سلطة أدنى منها فتلتزم به هذه الأخيرة تجاه الأولى، تحقيقا للغاية التي يهدف إليها وجود ذلك التنظيم "[5].

أما عن مفهوم صنع القرار فقد أجمعت العديد من الآراء على " أنه العملية التي تقود إلى القرار، أي مجموعة الخطوات العملية المتتابعة في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل " .[6]

من جملة التعاريف السابقة لصنع القرار يمكن القول أن صنع القرار هو الأداة الرئيسية التي يستخدمها متخذ القرار في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهذا ما دعا إليه علماء الإدارة المعاصرين ومنهم " هاربرت سايمون " إلى اعتبار عملية صنع القرارات هي الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه العملية الإدارية بل إنها تمثل قلب الإدارة[7].

وقد تطور مفهوم صنع القرارات عبر الزمن وأخذ أهمية نسبية باعتباره أساس العمل الإداري، فقد تطرقت إليه مدارس الفكر الإداري بالشرح والوصف لإظهار أهميته على مستوى المؤسسة والفرد مثلا [8] .

أسهمت المدرسة الكلاسيكية **Classical School** بروادها " فريدريك تايلور **F. Taylor** " و " هنري فايول **H. Fayol** " و " فرنك جلبرت **F. Gilbert** " و " ليندل أيرويك **L.Urwick** " بإبراز خطوط السلطة والمسؤولية من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة واعتبرت أن للمستويات الإدارية العليا الحق في صنع القرارات بينما المستويات الدنيا يجب عليها التنفيذ، كما اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن متخذ القرار هو شخص رشيد يستطيع تعريف وتحديد وتشخيص البدائل المتاحة وترتيبها بكل دقة وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ومن ثم اختيار البديل الأمثل الذي يساهم في تعظيم الربح أو تقليل التكاليف وبالتالي فإن عملية صنع القرارات هي عملية حسابية بسيطة تتم في حالة التأكد التام[9].

أما المدرسة السلوكية **Behavioral School** بروادها " هاربرت سايمون **H. Simon** " و " ماري فوليت **M. Follett** "و " تشستر بارنارد **C. Barnard** " و " روبرت تاننباوم **R. Tannenbaum** " و " جيمس تومسن **J. Thompson** " فقد عبرت عن عملية صنع القرارات بأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعمل اليومي لصانع القرار في المؤسسة لتحقيق أهداف متعددة وأن فاعلية القرار تتوقف على قبوله من المنفذين، لذلك يجب العمل على كسب تأييدهم له بإشراكهم

في عملية صنع القرارات، كما اعتبر أصحاب هذه المدرسة أن القرار يتأثر بالبيئة المحيطة بما فيها من عوامل داخلية وخارجية والتي تشكل حدود الرشد والتي لا بد من معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة. [10]

واستخدمت المدرسة الكمية **Quantitative School** أسلوبا يتمثل في التقنيات الكمية أو التقنيات أو النماذج الرياضية وهو تمثيل المدخلات في شكل برامج أو نماذج رياضية، والتي يمكن تحليلها وفقا لحالة التأكد وحالة المخاطرة وحالة عدم التأكد ومن خلال حلها باستعمال الأساليب الكمية المختلفة وتحليل النتائج يمكن الوصول إلى صنع القرار، ومن أشهر رواد هذه المدرسة " ميلز **Miles** "و" **Kenneth Boulding**.[11]

كما اعتبرت المدرسة الموقفية أو التوفيقية **Contingency School** أن صنع القرار يتم بالاعتماد على الظروف المحيطة بالموقف موضع القرار، لأن لكل موقف قرارا يتبع ذلك الموقف وتختلف القرارات باختلاف المواقف، وهذا يحتم على صانع القرار عدم اتخاذ قرار إلا بعد دراسة وتشخيص الحالة القائمة بشكل دقيق فبل اقتراح الحل ومن رواد هذه المدرسة **Fred Luthans** ".[12]

نلاحظ إذا أن القرار هو محور العملية الإدارية وجوهرها وأية مؤسسة تبدأ حياتها بقرار وتتمر بعملية صنع القرارات طالما أن هناك أهدافا لم تتحقق، وأي قرار خاطئ قد يكلف المؤسسة حباتها وخروجها من الحياة الاقتصادية.

من خلال التعاريف وآراء المدارس الفكرية لصنع القرار نستنتج ما يلي:

- إن عملية صنع القرار هي اختيار بديل من بين بدائل محتملة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة ما في فترة زمنية معينة.
- إن عملية صنع القرار تتصف بالديناميكية والاستمرار والتفاعل بين مجموعة من العوامل المادية والبشرية والبيئية مرورا بمراحل وخطوات متعددة وصولا إلى القرار ووضعه موضع التنفيذ.

وبالتحليل تبين أن صنع القرار يتضمن مجموعة من العناصر نذكر أهمها:

أولا: توفر البدائل: وجود القرار في الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الاختيار من بينهم ، أي وجود أكثر من طريقة لمواجهة الموقف والوصول إلى الهدف[13].

ثانيا: الاختيار: يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات بالذكاء والحنكة والقدرة على دراسة الأمور وظروفها واحتمالاتها وبالتالي فالاختيار بين البدائل لا بد أن يتم عن وعي وتفكير ومحاكمة دقيقة للبدائل. والاختيار يعني الاستقرار على حل من خلاله تزداد فرص الوصول إلى الهدف[14].

ثالثا: الهدف: إن كل قرار يعالج موضوعا معينا أو مجموعة من المواضيع لتحيق هدف أو أهداف محددة مسبقا، والأهداف هي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة لديها والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية التي تصاحب العمل الإداري.[15] وتحديد تلك الأهداف يعتبر معيارا يمكن استخدامه لاختيار القرارات ويبرر الغاية التي تتخذ القرارات من أجلها.

رابعا: الفترة الزمنية المعينة: يحتاج صنع القرار بمراحله المختلفة إلى وقت معين ويختلف هذا الوقت من موقف إلى آخر حسب سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة وإجراء المفاضلة بين البدائل ولكن أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لمعالجة الموقف. وعلى الرغم من أنه لا توجد معايير ثابتة لاختيار ذلك الوقت فإنه لا يعدو أن يكون الوقت الذي ترى فيه الإدارة أن القرار ينتج فيه افضل الآثار تحقيقا لأهدافه.[16]

خامسا: البيئة والمعلومات التي يصنع فيها القرار: تؤثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية ودينية على متخذ القرار عند اختياره للبديل الملائم. كذلك فالبيانات لها تأثير كبير وفائدة لاتخاذ القرارات [17].

سادسا: متخذ القرار: هو من له سلطة صنع القرار في المؤسسة وعمله يقودها إلى النجاح أو إلى الفشل. وهنا تجدر الإشارة إلى الجدال والخلاف القائم بين العديد من الكتاب حول مفهوم صنع القرار واتخذ القرار. إذ يقصد بصنع القرار عملية تهيئة المعلومات وصياغة البدائل لعلاج مشكلة بينما يشير اتخاذ القرار إلى اختيار البديل الأرجح والأمثل.[18]

2- شروط صنع القرار

تظهر ضرورة اتخاذ القرارات الإدارية في حالة توفر الشروط التالية [19] :

1- الاختلاف في النتائج أي وجود اختلاف بين ما تحقق فعلا وما كان من الممكن تحقيقه.

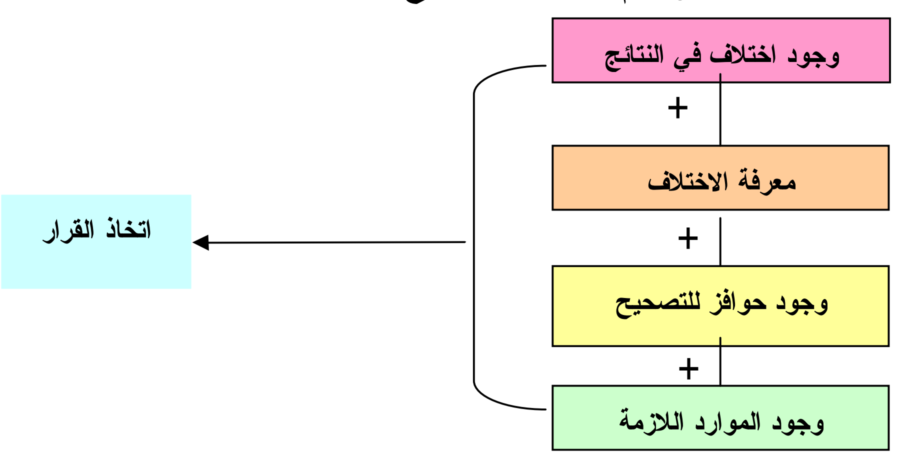
2- شعور الإدارة بوجود اختلاف بين ما تم التخطيط له وما تم إنتاجه مثلا.

3- وجود حوافر معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الاختلاف الحاصل.

4- وأخيرا وجود الموارد المادية ، المالية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو تقليل حدة الاختلاف في النتائج.

إذا توفرت هذه الشروط مجتمعة والتي يمكن تلخيصها ، فإنه بالإمكان القيام بعملية اتخاذ القرار.

شكل رقم (1): شروط صنع القرار



المصدر : ناديا أيوب، مرجع سابق، ص. 17 بتصرف

3- خصائص صنع القرار

التعريف السابق لصنع القرار يتطلب مجموعة من الخصائص تتعلق ببعضها البعض سواء كانت مبسطة أو معقدة ، وتتمثل هذه الخصائص في:

أ- وجود الرغبة في إحداث التغيير إذا تطلب الأمر ذلك، وهذا يشير إلى ما ذهب إليه **Simon Herbert** في التأكد على أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني[20]. وفي حال وجود الرغبة في التغيير، فإن العمل يبدأ بدراسة إمكانية التغيير وهذا عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها، ثم إقناع كل الأطراف بذلك، مع ملاحظة أن ذلك يكون مرتفع التكلفة.

ب- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئية للمؤسسة ورغبات الأفراد العاملين بها، حتى يتم تقليص الكثير من القيود المحيطة بالمشكلة، ومعرفة الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، ثم وضع نموذج أو تصور لوضع معين مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

- الموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة لأحداث التغيير .
- أهداف المؤسسة السابقة وأهدافها من خلال عملية التغيير.
- بدائل العمل، أي الطرق والوسائل التي تستعمل في استخدام الموارد المتاحة.
- البيئة التي تعمل بها المؤسسة، أي البيئة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.

بعد التعريف لصنع القرار وخصائصه، فإن الأمر يتطلب إتباع منهجية صنع القرار من أجل الوصول إلى نتائج تحقق أهداف المؤسسة.

4 - منهجية صنع القرار

صنع القرارات وخاصة المعقدة منها تتطلب عادة مجموعة مراحل منهجية تسمى بـــ: SM14 [21] والتي بإمكانها معالجة المراحل المنهجية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية أو أي مؤسسة خدمية وغيرها من المؤسسات لآن صانعوا القرارات يواجهون عالما متغيرا ومحيطا معقدا ومتغيرا بسرعة وبالتالي فهم مطالبون وبكل قوة تعلم هذه المراحل من اجل البقاء والنمو أو الشطب من دائرة النشاط .

الجدول التالي يوضح هذه المراحل SM14

المرحلة	SM14	مجالات الاهتمام
01	فضولية الملاحظة	ما هي القرارات التي نحتاجها
02	هل من مشكلة؟	تحديد القرار بحذر وبسرعة ودقة، ثم وضعه في صورة سؤال
03	الأهداف والخطط	تقسيم القرارات إلى قرارات جزئية، ثم وضع الأهداف والخطط الجزئية
04	البحث، الاستكشاف وجمع الحقائق	البحث في الكتب والمراجع العلمية المختلفة، الانترنت، واستكشاف كل المزايا والملفات الممكنة المؤدية إلى ذلك
05	تعميم الحلول البديلة	البحث عن الأفكار المهمة والأساسية لتوسيع المعلومات ومراجعة واستشارة الآخرين في حالة الضرورة
06	تقييم المعلومات والحقائق	منهجية تقييم الحلول ومقارنتها ثم اختبارها
07	وضع الفرضيات	اختيار أحسن الحلول من خلال الفرضيات العاملة، ثم وضع التنبؤات الممكنة الاختبار
08	اختبار الفرضيات	اختبرا التجربة ومراقبة المتغيرات
09	البحث عن خاتمة	إظهار النتائج للآخرين للاختبار والتأكد من صحتها بمعنى القبول أو الرفض
10	إبعاد التمييز أو الحكم المسبق	الإحاطة لتقبل حقائق أو معلومات جديدة لان المعرفة في تعير مستمر وبالتالي يجب الإبقاء على العقل متفتح مع المستجدات
11	اتخاذ القرار وآليات التحرك	اتخاذ أعمال أخرى إن أمكن ذلك توقعا للتغيرات الممكنة الحدوث وهذا يرجعنا إلى الشكل السابق من حيث وجود اختلاف في النتائج، ثم إدراك الاختلاف

بالإضافة إلى هذه المراحل الأساسية في صنع القرار توجد مراحل مساعدة تتمثل في:

12	إنشاء منهج ما أو تقنية معينة	استعمال كل الطرق التقنية الممكنة خلال كل المراحل لاستكمال النتائج
13	وضع القواعد الأساسية والنظريات الممكنة	أتباع ذلك بكل الأبحاث والأعمال المتخصصة ووضع أي شيء يمكنه العمل في هذا المجال
14	مهارة التفكير والتخصص	إظهار النتائج مع المصداقية في العمل وخاصة مع الفريق

يبين الجدول المنهجية الكاملة لمراحل صنع القرار وحل المشكلة بالمؤسسة الاقتصادية، بحث يبدأ يم بمرحلة أساسية تتمثل في الملاحظة والاطلاع وتعتبر هذه الطريقة الكاملة لصنع القرار وحل المشكلة وتتوقف على استعمال الملاحظة للبحث عن المشاكل التي تتطلب حلا أو معالجة، وللعمل من خلال هذه المرحلة يمكن أن يكون صانع القرار فضوليا من خلال طرح الملاحظات التالية:

- من الذي يحتاج لهذه القرارات؟ ومن المعني بها؟
- ما هي الأحداث التي تؤدي إلى قرارات نحتاجها؟
- متى يبدأ العمل في تنمية وتطوير هذه الأحداث؟ وأين تبدأ في الظهور؟
- أصلا لماذا يبدأ في البحث في هذه المرحلة ؟

بعد هذه المرحلة والوصول إلى ملاحظة يتم وضعها في صورة سؤال تمهيدا لصياغتها في صورة إشكالية للمرحلة الثانية في صنع القرار، وتتمثل في أي فكرة يمكن وضعها في صورة سؤال يعبر عن وسيلة لإنتاج فكرة ما، وعليه يتم الأخذ بمجموعة من المقترحات تتمثل في:

- ما هي طبيعة الهدف المطلوب في تحديد المشكلة؟
- ما هي السرعة المطلوبة للحاجة لهذا القرار؟
- هل المشكلة المطروحة جزء من النظام ككل بحيث يتطلب قرارات أخرى.
- كيف يتم وضع الأشكال والنماذج المساعدة في وصف المشكلة؟
- هل متوفر المعلومات الكاملة في هذا المجال؟

بعد معرفة قرار المشكلة التي تحتاجه في معالجة صنع القرار وحل المشكلة يتم وضع الهداف والتخطيط، ويلاحظ أنه في الوقت الحالي كل شيء معقد وله علاقة بالكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة لذا يتطلب الأمر أخذ وقت كاف لتحقيق ذلك وهذا بمراجعة:

- علاقة الأهداف بالمؤسسة .
- الأهداف التي يجب أن تكون محققة سواء قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

- درجة الخطر المقبولة وغير المقبولة في وضع الأهداف، ثم حركيتها وتغيرها.
- القيود المؤثرة على تلك الأهداف ومسايرتها للقيمة الثقافية للمجتمع.

تبدأ عملية تجميع الحقائق والمعلومات حول المشكلة القرارية وذلك من خلال استعمال وسائل البحث الممكنة من انترنيت وكتب ومجلات ودوريات، ثم الاطلاع على المستجدات في هذا الميدان من خلال المناقشات مع ذوي الاختصاص ومحاولة بناء بنك للمعلومات.

ثم تبدأ مرحلة تعميم الحلول البديلة ومرحلة تقييم المعلومات والحقائق بحيث يتم اخذ بعين الاعتبار التالي:

- في حالة تعدد البدائل يجب تخفيضها لأقل ما يمكن تفاديا لضياع الوقت من جهة وعدم التشعب والدخول في متاهات كثيرة من جهة أخرى.

- الحاجة إلى سرعة التجاوب مع مجموعة البدائل بالأشكال الممكنة، المعلومات المحاسبية، المعدلات، والتحاليل ودراسة العينة وغيرها من الطرق الإحصائية الممكنة الاستعمال.

- استعمال مجموعة الاختبارات من استعمال للإحصاء والاحتمالات ونظرية القرار وطرق التنبؤ وتحليل المخاطر.

بعد مرحلة التقييم تأتي مرحلة وضع الفرضيات ومرحلة الاختبار وذلك عن طريق: الملاحظة أو الاختبار أو التجربة، ثم الحسابات الرياضية والتنبؤ وغيرها. وبعد تلك المراحل تأتي مرحلة البحث عن خاتمة، أي بتعبير آخر البحث محاولة إقرار أو نفي الفرضيات التي تم الانطلاق منها في دراسة المشكلة.

مرحلة الحكم الشخصي تعتبر مرحلة هامة من أجل التمسك بالخاتمة المتوصل إليها ومحاولة الدفاع عنها بالطرق العلمية الصحيحة لا بالتحيز مما يعني يجب إبعاد التميز في هذه الحالة إلا إذا ظهرت بوادر جديدة تتطلب ذلك، بالإضافة إلى ذلك يجب تقبل في نفس الوقت الحقائق الجديدة لان الأفكار المقبولة في مرحلة ما يمكن تغييرها في فترة لاحقة.

بعد هذه المرحلة يتم الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار وهنا تظهر شخصية متخذ القرار ومدا المقاومة الممكنة والدفاع عن قراره لان ردود الأفعال يمكن أن تكون كثيرة ومتغيرة وحتى خارجية. إن كل قرار يتخذ يكون معرضا لبعض الصعوبات سواء متعلقة بالقرار نفسه أو لمن يمسهم القرار، لأن القرار لا يمكن أن يعطي حلا سحريا كما لا يمكن أن يرضي الجميع، وبالتالي

سيقابل بالمقاومة أحيانا وبالمماطلة وعدم التطبيق أحيانا أخرى، مما ينتج عنه بعض الصعوبات في عملية اتخاذ القرار

- الصعوبة في تحديد المشكلة بدقة مما يؤثر في الوصول إلى حل كامل لها.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يرجوها متخذ القرار أو المؤسسة ككل.
- اختلاف مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة نظرا للبيئة التي تعمل بها المؤسسة يجعل تحديد المعايير المادية أو المعنوية والتي من خلالها يتم تحويل النتائج إلى معايير ملموسة صعبا على متخذ القرار.
- كذلك إن شخصية متخذ القرار قد تكون حاجزا أمام تحقيق أهداف المؤسسة، نتيجة علاقاته وسلوكه وتصرفاته أمام المرؤوسين.
- نقص المعطيات والمعلومات التي يتم التعامل معها من طرف متخذ القرار حول التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة إلى المراحل السابقة والتي تعتبر المراحل الأساسية لاتخاذ القرار،توجد مراحل وفق نظام **SM-14** تعتبر مراحل مساعدة تتمثل في مرحلة إحداث مناهج تقنية، مرحلة وضع القواعد الأساسية والنظريات الممكنة ثم مرحلة التخصص ومهارة التفكير، وهذه المراحل الثلاثة الأخيرة تعتبر مهمة جدا للمؤسسة حتى يكون هناك تميز بينها وبين المؤسسات الأخرى وبذلك تعتبر مراحل بناء التميز حسب رأينا في هذه المراحل.

الخاتمـــــــــــــــة

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية، يكون مرهونا بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المخططـــة، ونجـــاح المؤسسة يرجع وبشكل مباشر إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها من يد عاملـــة وآلات ومواد أولية. ومن خلال البحث المقدم تم التأكيد على أهمية إتباع مراحل منهجية صنع القـــرار وحل المشكلة، كما يعتبر البحث المقدم محاولة لإدخال التسيير العلمي للإدارة علـــى مســـتوى وظائف المؤسسة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) لكنه يبقى مجالا مفتوحا للتطوير أكثـــر من طرف المهتمين والباحثين مستقبلا. وللدراسات المستقبلية يمكن اقتراح إجـــراء المزيـــد مـــن الدراسات التي تتناول التحسين من استخدام منهجية مراحل صنع القرار وحل المشـــكلة. كمـــا يمكن المؤسسة عموما من تحسين هدفها الأساسي والمتمثل في هدف الربح وذلك مـــن خـــلال الاستعمال الأمثل أو الأنجع لمواردها المتاحة أو المحدودة.

وفي ظل المتغيرات الحالية للاقتصاد الوطني والتي تسير بسرعة نحو المنافسة الحـــرة أصـــبح مـــن الضروري الاعتماد على منهجية مراحل صنع القرار يسعى هذا البحث إلى معرفة متطلبات القرار الإداري الفعال وذلك من خلال رصد الفاعلية الحالية لعملية صنع القـــرار الإداري في القطـــاع المدروس سعيا لتقديم بعض الاقتراحات لعلاج نواحي الضعف والقصور والتي مـــن الممكـــن أن يكون لها دور في تحسين عملية صنع القرارات لما لها من تأثير على رفع الروح المعنويـــة وزيـــادة الكفاءة الإنتاجية وبالتالي نجاح المؤسسة واستمرارها ونموها.من خـــلال العـــرض والتحليـــل تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات المقدمة في هذه الدراسة وتتمثل في تتأثر عملية صناعة القـــرارات بعدة عوامل منها ما يمكن التحكم به وتغييره كقدرات متخذي القرارات، ومنها مـــا لا يمكـــن التحكم به كالنصوص التشريعية والظروف الاقتصادية والاجتماعيـــة والسياســـية ومســـؤولية المؤسسة تجاه البيئة التي تمارس نشاطها فيها ...إلخ، هذه العوامل يجب التكيف معها ومراعاتهـــا للوصول إلى قرارات واقعية تسعى للوصول للأفضل

الاقتراحات

في ضوء الدراسة لهذه الورقة البحثية فإنه بالإمكان إعطاء جملة من الاقتراحات والتي ينبغي الأخذ بها لزيادة فاعلية القرارات الإدارية المتخذة وبالتالي تحقيق الأهداف المختلفة ومن أهم هذه الاقتراحات:

- ضرورة استخدام منهجية مراحل صنع القرار وحل المشكلة إلى جانب الأساليب التقليدية والأسلوب العلمي الوصفي بين المدخلين التقليدي والعلمي (أي بين المدخل الوصفي والمدخل الكمي) لمواجهة مشكلات صنع القرارات والوصول إلى أفضلها.

- بما أن متخذي القرارات هم محور عملية صنع القرار فلا بد أن يتم تعيينهم على أساس الكفاءة والمقدرة والتخصص وبخاصة في مجال الإدارة دون اعتبارات أخرى.

- بما أن العنصر البشري هو وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لا بد من اتخاذ القرارات الفعالة لرفع الروح المعنوية لأن ذلك سيدعم الكفاءة ويحقق الفاعلية وبالتالي يحافظ على بقاء المؤسسة واسمرارها ونموها.

- يجب الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات منظمة، توفر المعلومات اللازمة لتطبيق منهجية البحث العلمي ومنهجية مراحل صنع القرار، ويمكن هنا عمل قاعدة معلومات للمؤسسة ككل عن طريق استخدامات الحاسب الإلكتروني.

- ضرورة الاهتمام بوضع علاقة فعالة بين مراكز البحث العلمي لجامعات في مجال إدارة الأعمال والمؤسسة عن طريق عمل دراسات مشتركة بين مراكز البحوث والمؤسسات، ومشاركة مراكز البحث العلمي في عقد ندوات تستفيد منها المؤسسة.

- تركيز الجامعات والمعاهد على تدريس المقاييس المختلفة التي تخدم المؤسسة من جهة وصناعة القرار من جهة أخرى، وذلك بربط الدراسة النظرية بالواقع العملي عن طريق استخدام حالات عملية تبنى من واقع مشكل المؤسسات المحلية، مما يزيد من قدرة وكفاءة الطلبة في معالجة المشاكل، وتعمق تواصلهم مع المشاكل التي تحيط بالمؤسسات.

التهميش

[1]) ناديا أيوب، **نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الخامسة**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003 ، ص. 13
[2]) Anderson , Sweeney , Williams , op. cit., P.593
[3]) Gleuck, William, F. , Management , op. cit., P. 384.
[4]) Huber, George, P., **Managerial Decision Making ,** Glenview , III Scott , Foreman and Company , 1980 , P. 9.
[5]) عساف محمود، **أصول الإدارة** ، جامعة المنصورة ، مصر. ، 1988 ، ص. 503.
[6]) عقيلي عمر وصفي ، **الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)** دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997 ، ص. 211.
[7]) أبو ادريس محمد العزازي أحمد، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، المكتبة العلمية ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996، ص. 249 .
[9]) Dimock M . وآخرون ترجمة للعربية من طرف إبراهيم البرلسي ، **الإدارة العامة**، مؤسسة الحلبي، القاهرة ، مصر ، 1967، ص.7
[10]) نواف كنعان، **اتخاذ القرا رات الإدارية، (بين النظرية والتطبيق)** ، الطبعة الخامسة ، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998 ، ص 58-69
[11]) Fred Luthans**, Organizational Behavior ,** International Student Edition, Second Edition, 1977, P. 63-69
[12]) Idem, P 70.72.
[13]) جبارة أحمد سهاد، **الإدارة العامة، المطبعة الجديدة**، جامعة دمشق، سوريا، 1986 ، ص.157
[14]) السلمي علي ، **الإدارة وأزمة اتخاذ القرار، المدير العربي** ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، مصر، العدد 102 ، 1988 ، ص 69
[15]) السلمي علي ، **مهمة الإدارة ، علم الفكر** ، وزارة الإعلام ، الكويت ، المجلد 20 ، العدد 2 ، 1989 ، ص. 512
[16]) عساف محمود ، مرجع سابق ، ص.512
[17]) Lucas, H**., Information Technology for Management ,** 6th Ed.. , McGraw-Hill , Inc. , 1997 , P.23
[18]) السلمي علي ، **مهمة الإدارة** ، مرجع سابق، ص. 303
[19]) MacCrimman, K. , and Taylor, R.. **, Decision Making and Problem Solving ,** In Handbook of Industrial Organizational Psychology, M. Dunnette (ed) , Chicago, Rand McNally , 1976 , P. 1397.
[20]) Herbert A. Simon and Associates, Decision Making and Problem Solving, National Academy Press, Washington, DC . 1986

Norman W, Edmund, Decision Making, a Guide to Creative Decision Making and Critical Thinking, 2008.